

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:
<https://www.researchgate.net/publication/289124258>

Przedsiębiorczość – zarządzanie wiedzą i uczenie się organizacji jako niezbędne warunki jej trwania i konieczne czynniki rozwoju

Chapter · January 2008

1 author:

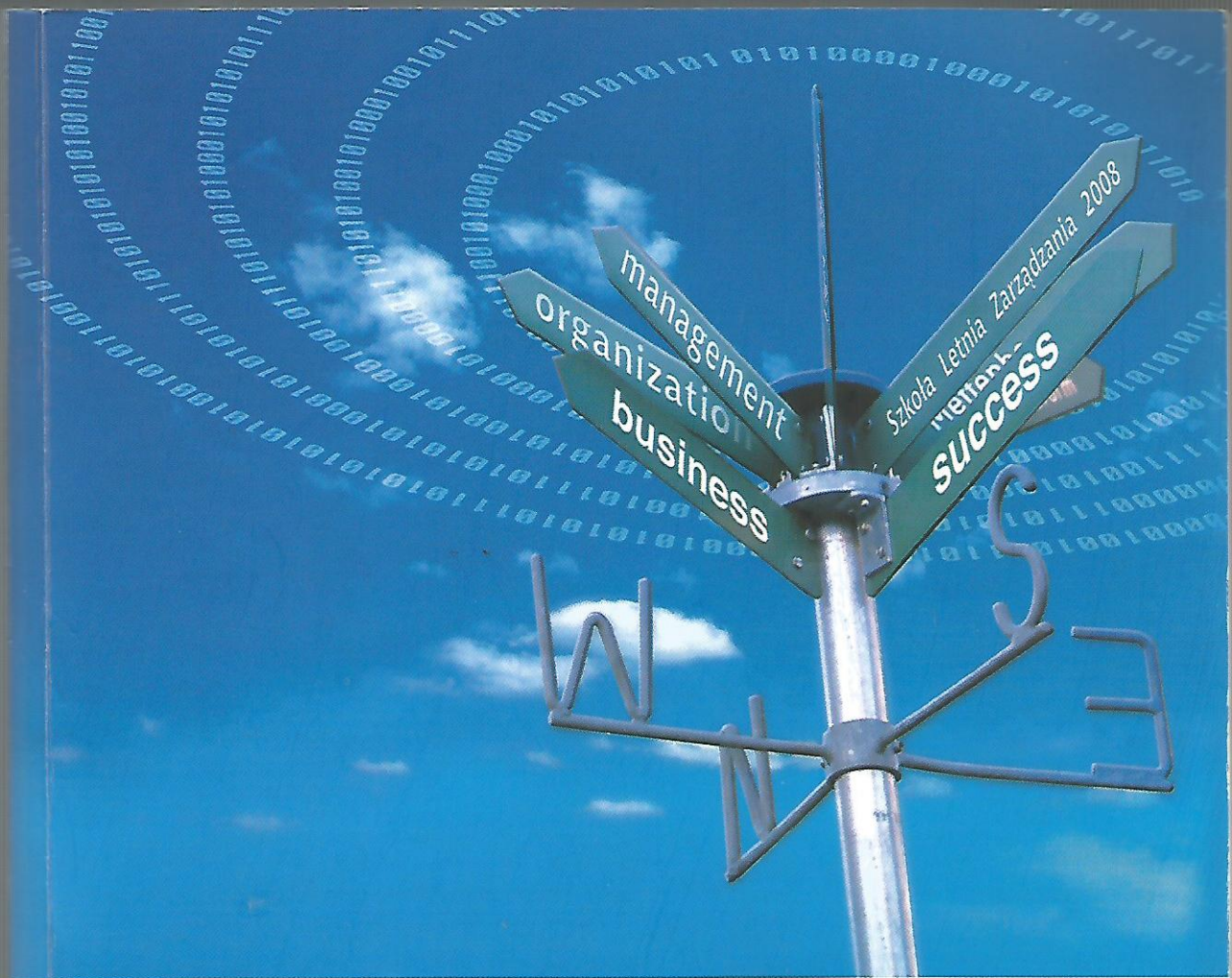


[Magdalena Gorzelany - Dziadko...](#)

Cracow University of Economics

52 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Zasobowe podstawy
funkcjonowania i rozwoju organizacji

praca zbiorowa pod redakcją
Aldony Glińskiej-Neweś

MAGDALENA GORZELANY-DZIADKOWIEC*

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
– ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI
JAKO NIEZBĘDNE WARUNKI JEJ TRWANIA
I KONIECZNE CZYNNIKI ROZWOJU

Organizacje są czymś innym dzisiaj, niż były w latach poprzednich. Rozwój i wzrost jest warunkiem koniecznym dla ich przetrwania. Pierwszy oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia. Dostosowania są wtedy skuteczne i efektywne, jeśli zapewniają przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Rozwój przedsiębiorstwa oznacza zmiany poprzez wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa lub poprawę jakości istniejących w systemach elementów. Należy pamiętać, że rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na innowacjach produktowych, technologicznych, strukturalnych, natomiast wzrost jest wielkością ilościową (jego miarą są np. wskaźniki dynamiki sprzedaży, udziału w rynkach, zatrudnienia). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że jeśli przedsiębiorstwo nie wzrasta to nie oznacza, że się nie rozwija, dzieje się tak dlatego, iż zyski w wielu przypadkach są reinwestowane w dalszy rozwój. Wszystkie organizacje, a przede wszyst-

* Dr Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec jest pracownikiem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

kim przedsiębiorstwa, chcąc przerwać, muszą być nastawione na zmiany, gdyż wymaga tego burzliwe otoczenie. Najlepszym tego dowodem jest to, że każdego roku powstaje na całym świecie wiele nowych przedsiębiorstw, ale tylko niewielkiemu procentowi z nich udaje się utrzymać na rynku i sprawnie funkcjonować przez dłuższy okres czasu. W niniejszym artykule zostanie przybliżona problematyka dotycząca rozwoju przedsiębiorstw. Uwaga zostanie skierowana na wskazanie jak wykorzystanie wiedzy oraz „uczenie się” może poprawić konkurencyjność organizacji.

1. Przedsiębiorczość a rozwój organizacji

Zjawiska związane z rozwojem organizacji należy badać, ponieważ jedynie w ten sposób w obecnych warunkach funkcjonowania organizacji można zapewnić im przetrwanie i wzrost, oddalając tym samym w czasie wizję upadku. Przyjęcie w zarządzaniu tzw. „orientacji rozwojowej” jest konsekwencją zidentyfikowania kilku podstawowych zasad lub też założeń nierozzerwalnie związanych z funkcjonowaniem organizacji¹:

- wszystkie organizacje zmierzają do mniej lub bardziej przewidywalnego schyłku, któremu mogą się przeciwstawić podejmując walkę o przetrwanie;
- organizacje muszą nieustannie poszukiwać sposobu przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi;
- czas czy wielkość organizacji nie są jedynymi wyznacznikami stanu jej rozwoju;
- rozwój realizuje się zawsze w specyficznym dla danej organizacji „polu sił”, którego rozpoznanie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost albo kryzys.

Rozwój, zatem rozumiany tutaj będzie bardzo ogólnie, jako zachodzący w czasie proces zmian. W przypadku przedsiębiorstwa, może on dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach tzn.: realizowanych celach, strukturze, technologii a także odnosić się do czynnika ludzkiego. Użycie pojęcia „rozwój” zamiast stosowanego często określenia „wzrost” wskazuje tu, że chodzi o zmiany o charakterze jakościowym a nie ilościowym. Pojęcie „rozwój organizacji” zostało stworzone dla wskazania i zaakcentowania, iż zarówno sama organizacja jak i działania przez nią podejmowane muszą być rozpatrywane z całościowego holistycznego punktu widzenia, a nie tylko i wyłącznie poprzez pryzmat pewnych obszarów jej funkcjonowania².

¹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 7.

² Ibidem.

Myślenie, które ogranicza się do analizowania i wykorzystywania tylko wewnętrznego potencjału, jego doskonalenia oraz dywersyfikacji, a ignoruje powiązania z otoczeniem, w którym działa, a które jest turbulentne, niepewne i burzliwe oznacza marnowanie potencjalnych możliwości i szans na sukces. Obecnie przedsiębiorstwa muszą stać się organizacją zdolną do zmian, ciągłego rozwoju, wchodzenia na nowe drogi oraz generowania innowacji procesowych, produktowych oraz innowacyjnego zarządzania³. To generowanie innowacji w różnych obszarach powiązane jest z przedsiębiorczością, a ta z kolei ze zdobywaniem wiedzy i jej wykorzystywaniem – uczeniem się od lepszych. Przedsiębiorczość nie jest jednak jednoznacznie definiowana, niemniej należy zwrócić uwagę, że o przedsiębiorczości można mówić w dwojakim sensie: jako o zespole realnych działań przedsiębiorcy, niezależnie od tego jak będziemy je rozumieć oraz jako o pewnej koncepcji zarządzania, w której przyjmuje się, że samo kreowanie działań przedsiębiorczych jest czynnikiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Przedsiębiorczość jest koncepcją współczesnego zarządzania, kładącą nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą jako siłę napędzającą całą działalność⁴.

Przedsiębiorczość opiera się na tych samych zasadach bez względu czy jest to przedsiębiorstwo nowo założone czy już istniejące. Przedsiębiorstwa bez względu na wielkość muszą nauczyć się jak być przedsiębiorczym i wprowadzać innowacje. Klasyczne zarządzanie zakładało porządkowanie wszystkiego, tworzenie hierarchii i nagle szczególnie w przedsiębiorstwach dużych zostaje to wszystko zniszczone poprzez wprowadzenie innowacji przez nowatora w ujęciu J. Schumpetera – zostaje zburzone to, co jest stare. Istniejące przedsiębiorstwo spotyka jednak odmienne problemy, ograniczenia i uwarunkowania niż indywidualny przedsiębiorca, dlatego musi nauczyć się odmiennych rzeczy. Dyskutując o przedsiębiorczości wysunięto wniosek, że biurokracja i konserwatyzm jest poważnym utrudnieniem dla rozwoju przedsiębiorczości⁵.

Odpowiedzią wielkich przedsiębiorstw, często przeżywających kryzys było powstanie zarządzania przedsiębiorczego. Związane ono było z poważnymi zmianami w organizacji, zarządzaniu i podejściu do pracowników. Tylko ludzie tworzą innowację i kulturę przedsiębiorczą. Ponieważ struktura hierarchiczna tłumiała rozwój przedsiębiorczości wytworzyła się w przedsiębiorstwach tzw. przedsiębiorczość wewnętrzna – intraprzsiębiorczość

³ J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

⁴ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne – systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 170.

⁵ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa, 1992, s. 156–160.

(*intrapreneurship*). Chodziło o stworzenie takich warunków, aby pracownicy firm, mający pomysły, które mogą być obiecujące, otrzymywali środki i możliwości działania tak jak nowi przedsiębiorcy⁶. Pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej związane jest z intraprzedsiebiorcami, którymi mogą być kierownicy różnych szczebli zarządzania jak i również osoby, które nie pełnią funkcji kierowniczych, lecz są obdarzeni duchem przedsiębiorczości, są proinnowacyjne i kreatywne. Twórcą pojęcia intraprzedsiebiorcy był G. Pinchot, mogą oni być odbierani przez menadżerów jako osoby niewygodne, burzące ustalony porządek⁷. Zarządzanie przedsiębiorcze nie jest naturalne, jest pracą i musi się do niego świadomie dążyć, można się go nauczyć, lecz wymaga to wysiłku. Przedsiębiorstwa przedsiębiorcze traktują przedsiębiorczość jak obowiązek. Są w tym zdyscyplinowane, pracują nad tym i to praktykują.

Zrządzanie przedsiębiorcze wymaga polityki i praktyki w czterech głównych dziedzinach⁸:

- Trzeba spowodować, by organizacja była chłonna na innowacje i aby umiała wykorzystywać okazje.
- Należy dokonywać systematycznego pomiaru, a jak nie to przynajmniej oszacować efektywność firmy jako przedsiębiorcy i innowatora.
- Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga praktyki dotyczącej struktury organizacyjnej, obsady stanowisk, kierowania, systemu płac, zachęt i nagród.
- Istnieją pewne rzeczy, których nie należy robić w zarządzaniu przedsiębiorczym.

Przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji starzeję się i podupadają, w okresie gwałtownych zmian, w czasie przedsiębiorczym takim jak obecnie upadek będzie szybki. Funkcje organizacji w miarę jej rozwoju nie pojawiają się w jakiejś konkretnej kolejności, lecz tworzą pewną mieszankę. Podejście takie można zauważyć w modelu opracowanym przez I. Adizesa, który został przedstawiony na rysunku 1.

Według Adizesa zachowania organizacji mogą być skierowane na⁹:

- Produkcję – P – dostarczenie na rynek konkretnych wyrobów.
- Administrację – A – (zarządzanie) – tworzenie formalnego porządku w zakresie struktur i procesów.
- Przedsiębiorczość – E – kreowanie zmian i wprowadzanie innowacji.

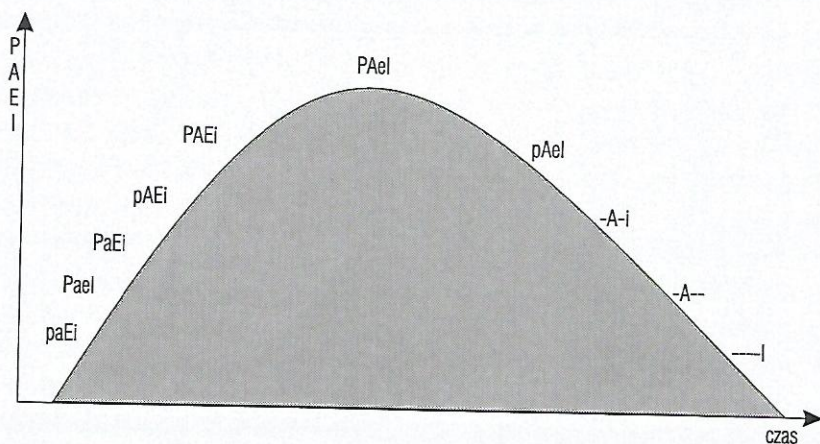
⁶ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa, 1994, s. 15–35.

⁷ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003, s. 23–40.

⁸ P. Drucker, op. cit., s. 163–164.

⁹ J. Machaczka, op. cit., s. 70.

- Integracja – I – czyli zabieganie o współdziałanie uczestników organizacji.



Rys. 1. Model rozwoju organizacji wg Adizesa

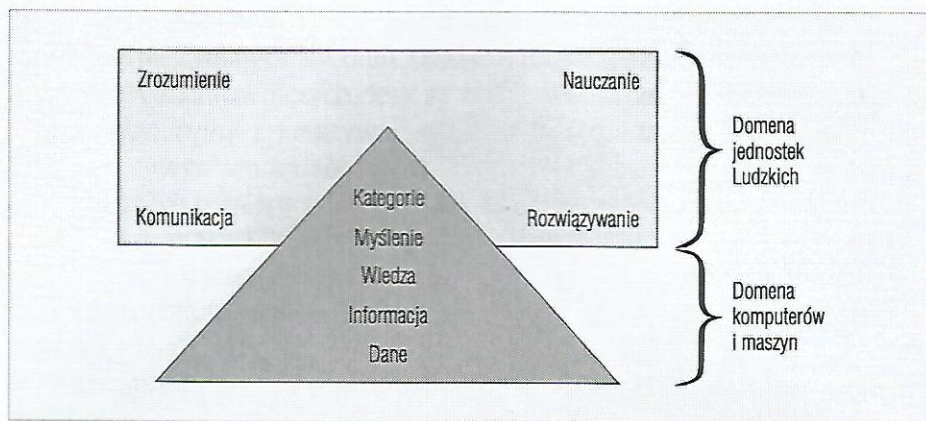
Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 70.

Z modelu Adizesa, często nazywanego PAEI wynika, że przed utworzeniem przedsiębiorstwa i krótko po jego powstaniu dominujące znaczenie odgrywa przedsiębiorczość, następnie następuje koncentracja na produkcie. Idealny stan istnieje w fazie PAEi, gdzie widoczna jest koncentracja na produkcie, administracji i przedsiębiorczości natomiast mało widoczna jest integracja, jest to faza rozkwitu przedsiębiorstwa. Dalsze etapy od fazy dojrzałości PAeI gdzie widoczne jest zanik przedsiębiorczości grożą przedsiębiorstwu upadkiem. Najważniejszy wniosek z modelu PAEI jest następujący, że to nie schyłek powoduje zanik przedsiębiorczości tylko odwrotnie zapomnienie o nowatorstwie i innowacjach prowadzi do schyłku i upadku organizacji.

2. Zarządzanie wiedzą – jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Niemniej jednak w obecnym czasie zarządzanie przedsiębiorcze nie jest już wystarczające dla przedsiębiorstw, które chcą odnieść sukces. Przedsiębiorstwa muszą zrozumieć, że pojawił się nowy typ społeczeństwa opartego na wiedzy, posiadającego zdolność przyswajania, zrozumienia nauczania, kreowania nowych wartości. W pojęciu zarządzania wiedzą występują bardzo

często takie terminy jak: dane, informacja, wiedza a także myślenie¹⁰. Zależność pomiędzy powyższymi pojęciami zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Wiedza i informacja

Źródło: M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 18.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, iż zarządzanie wiedzą jest w korelacji z informacją – wiedza jest bowiem pełnym wykorzystaniem informacji w praktyce¹¹. Zarządzanie wiedzą zawiera procesy organizacyjne, które potrzebują współdziałania danych i przetwarzania informacji, co dają technologie informatyczne oraz kreatywności i innowacyjności ludzi. Jest to także system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystywaniu (ponownym wykorzystaniu) wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną¹². Promuje kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa, obejmująca rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej, która umożliwia dzielenie się wiedzą. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, którzy umożliwiliby stworzenie tych infrastruktur¹³.

¹⁰ M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 18.

¹¹ Ibidem, s. 16.

¹² Definicja Ernst & Young, strona internetowa http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_wiedzą

¹³ Ibidem.

Wiedzą dla przedsiębiorstwa jest ogół wiadomości teoretycznych i praktycznych oraz umiejętności, które może ono z pożytkiem wykorzystywać w swojej działalności gospodarczej. Ogół wiedzy, jaką dysponuje przedsiębiorstwo określa się jego zasobem (kapitałem) wiedzy albo potencjałem (kapitałem, aktywem) intelektualnym¹⁴. Do potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa należy wiedza zapisana i uprzedmiotowiona (w postaci prototypów, wzorców wyboru) jak i pracownicy zdolni do tworzenia, powiększania, ulepszania wiedzy. Najbardziej potrzebna przedsiębiorstwu wiedza mieści się w trzech obszarach: wiedza techniczna, wiedza ekonomiczna i wiedza socjologiczno-psychologiczna.

Wiedza techniczna tyczy się konstrukcji wyrobów, technologii wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług, maszyn i urządzeń produkcyjnych oraz materiałoznawstwa. Przyrost wiedzy w zakresie techniki jest nieodzowny do postępu produkcyjnego i technologicznego. Wiedza techniczna pozwala na przełomowe innowacje w przedsiębiorstwie. Jakże często zakłada się, że technologia ma magiczną moc. Właściciele przedsiębiorstw często myślą, że zainwestują w nowe maszyny, czy systemy informatyczne i w czarodziejski sposób kondycja przedsiębiorstwa się poprawi. Większość takich nadziei pryska, gdy zetknie się rzeczywistością, czasem technologie działają tak jak się spodziewały osoby w nie inwestujące. Trzeba jednak zdać sobie sprawę z tego, na czym polega różnica pomiędzy klęską technologiczną a sukcesem. Sama technologia jest inwestycją materialną, ale wiedza ludzi jest tym wszystkim, co potrzeba, by sprawić, aby technologia zaowocowała tym czego oczekujemy¹⁵, należy dostarczyć ludziom informacji dotyczącej tej nowej technologii, które skutecznie wykorzystane w praktyce zaowocują sukcesem. Kierownictwo przedsiębiorstwa potrzebuje szerokiej wiedzy ekonomicznej, m.in. o rynku, zachodzących w nim przemianach oraz aktualnych jak i potencjalnych konkurencjach, a także wiedzy o rynku kapitałowym i innych obszarach ekonomii i zarządzania. Natomiast wiedza socjologiczna i psychologiczna jest niezbędna do rozumienia przemian w konsumpcji, postaw konsumentów, użytkowników wyrobów i odbiorców usług, a także kształtowania korzystnych stosunków z innymi przedsiębiorstwami i innymi instytucjami oraz relacji społecznych wewnątrz firmy.

Pod koniec XX wieku przyjęło się określenie zarządzania wiedzą (*information management*) oraz zarządzanie informacją (*information management*), które często łączy się jako zarządzanie wiedzą i informacją. Uważa się, że wiedza jako zasób może podlegać regułom zarządzania, które obejmuje¹⁶:

¹⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006, s. 189.

¹⁵ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, OE, Kraków 2004, s. 125.

¹⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE, Kraków 2002, s. 26.

- Tworzenie (rozwijanie) wiedzy w przedsiębiorstwie.
- Pozyskiwanie wiedzy powstałej poza przedsiębiorstwem.
- Szacowanie wartości posiadanych zasobów wiedzy.
- Wykorzystanie wiedzy własnej i pozyskanej.
- Zachowanie wiedzy przed jej przejściem przez innych.

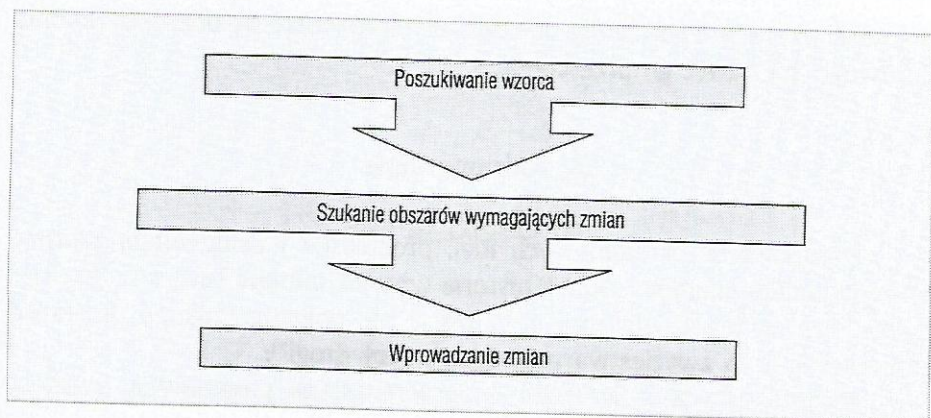
Tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie następuje jako efekt prowadzonych badań oraz przez wzbogacenie posiadanej już wiedzy dzięki jej praktycznemu stosowaniu. Podejmowane badania i analizy powinny się koncentrować na najbardziej uzasadnionych kierunkach, wynikających z rozwojowej strategii przedsiębiorstwa. Badania powinny być nastawione na prorozwojowe sytuacje, które mogą wystąpić w przyszłości w technice, w sposobie życia ludzi ich gospodarstwach, w organizacji życia społecznego i publicznego. Wiedza powinna być tworzona w przedsiębiorstwie zarówno przez pojedynczych ludzi jak i przez zespoły. Potencjał intelektualny pojedynczych pracowników i ich zespołów powinien się przekładać w potencjał całego przedsiębiorstwa, tworząc jego wysokie kompetencje w określonych obszarach. Należy więc łączyć rozproszone zasoby wiedzy w spójną całość, która da przedsiębiorstwu nowe możliwości. W związku z powyższym ważne jest, aby przedsiębiorstwo stale się uczyło. Przedsiębiorstwo, które spełnia ten postulat, tytułuje się przedsiębiorstwem uczącym się lub przedsiębiorstwem inteligentnym.

3. Organizacja ucząca się – model wykorzystania wiedzy o konkurencie

W interpretacji rozwoju organizacji, jako procesu doskonalenia miejsca zajmowanego przez nią w otoczeniu zwraca się uwagę na to, że rozwój jest efektem opanowania przez organizację procesów „uczenia się”. Dzięki temu może ona zająć napotykaną bądź odkrywana tzw. „nisze ekologiczne” zapewniając sobie lepsze położenie wobec innych organizacji. Przedsiębiorstwa muszą stać się organizacjami opartymi na wiedzy, inteligentnymi – organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka¹⁷. Współczesne organizacje starają się pozyskiwać niezbędną wiedzę, stawać się organizacjami inteligentnymi i uczą się szybciej niż zmienia się otoczenie, warto w tym miejscu nadmienić, że uczy się w ob-

¹⁷ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 71.

szarach wcześniej nieznanymi, dzięki czemu jest w stanie zadawać sobie prawidłowe pytania, gdyż to one wyznaczają kierunek działania¹⁸. Model uczącej się organizacji został przedstawiony na rysunku 3.



Rys. 3. Model uczącej się organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Uczenie się organizacji nie jest realizowane „samo dla siebie”, jego celem nie jest jedynie pozyskiwanie wiedzy, ale wyniki procesu uczenia się muszą być powiązane z procesami podejmowania decyzji, a te z kolei wpływają na kierunek działania. Należy tutaj nadmienić, że przedsiębiorstwo szuka swojego, benchmarka, czyli wzorca, od którego będzie się uczyć. Sam benchmarking to metoda zarządzania polegająca na poszukiwaniu i adopcowaniu najlepszych rozwiązań wykorzystywanych w innych przedsiębiorstwach. Z metodą benchmarkingu powiązane jest uczenie się organizacji, bo aby przenieść najlepsze rozwiązania należy zdać sobie sprawę, że dotychczasowe są już niewystarczające, a to z kolei wymaga wprowadzenia zmian. Metoda benchmarkingu polega na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalenie przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń¹⁹. Najpierw należy zdobyć wiedzę o mocniejszym konkurencie, pozyskać o nim dane oraz je przetworzyć. Wykorzystując analizę kluczowych czynników sukcesu (KCS) należy sprawdzić, w których obszarach występują uchybienia, w których dziedzinach przedsiębiorstwo musi dokonać zmian, aby być lepszym, aby się rozwijać. Według Strategora wyżej opisywana metoda polega na dokładnym analizowaniu osią-

¹⁸ J. Penc, op. cit., s. 58.

¹⁹ Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 186.

gnięć przedsiębiorstwa w zakresie określonego czynnika sukcesu i poszukiwaniu takiej podstawy odniesienia, która umożliwiłaby mu znaczne ich poprawienie²⁰. Stosowanie benchmarkingu wymaga skromności, ponieważ najpierw trzeba dostrzec, że ktoś inny jest w jakiejś dziedzinie lepszy oraz mądrości, która jest potrzebna do tego, aby spróbować się uczyć, jak komuś dorównać, na nawet go prześcignąć²¹.

4. Podsumowanie

Poszukiwanie przełomowych idei, produktów i usług mogą zabrnąć w ślepią uliczkę, niemniej jednak historia uczy jak odnieść sukces w tej dziedzinie. Termin przedsiębiorcza organizacja nie powinien nikogo przerażać i zniechęcać a do zwycięstwa prowadzą cztery drogi²²:

- Recepta dotycząca strategii – poszerz zakres poszukiwań, zwiększ paletę przedsięwzięć.
- Recepta dotycząca procesów – nadaj systemom planowania i kontroli większą elastyczność.
- Recepta dotycząca organizacji – stwórz warunki sprzyjające bliskim kontaktom pomiędzy zespołem innowatorów a jednostkami reprezentującymi główny nurt działalności firmy.
- Recepta dotycząca kompetencji – dobieraj ludzi pod kątem ich zdolności przywódczych i interpersonalnych i wspieraj innowatorów poprzez tworzenie wokół nich kultury współpracy.

Przedsiębiorstwa, które chcą uniknąć pułapek powinny poszerzyć obszar poszukiwań nowych idei, nadać elastyczność nazbyt sztywnym procedurom kontrolnym i strukturalnym, zapewnić łączność pomiędzy innowatorami a reprezentantami firmy, jak również rozwijać umiejętności pracowników w zakresie komunikacji i współpracy. Konkurencyjność powinna być opierana na unikalnych zasobach i ideach, które kształtują przyszłość, niemniej jednak również na wnioskach wyciągniętych z przeszłości. Znalezienie proporcji między celami przedsiębiorstwa, a możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej wymaga organizacyjnej elastyczności oraz zwrócenia uwagi na relacje międzyludzkie.

²⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 73.

²¹ J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005, s. 183.

²² R.M. Kanter, *Innowacje klasyczne pułapki*, HBR – Polska, Luty 2006, s. 76–81.